Niveau(x) d'enseignement : 7
Centre d'intérêt : 140

Numéro EDUQ : 9270238

Association des cadres des collèges du Québec

Coordination départementale et encadrement pédagogique : coût de gestion et efficacité : mémoire présenté au Ministère de l'enseignement supérieur et de la science / Association des cadres des collèges du Québec. -- [L'Ancienne-Lorette] : L'Association, 1990.
10 p. ; 28 cm.

Titre de la couv.

Descripteur(s) : Coordination * Département * Coordonnateur * Gestion de l'enseignement * Coût * Mémoire * Collégial (Ordre d'enseignement)

Le présent mémoire veut attirer l'attention sur une déficience chronique de l'encadrement pédagogique découlant de la coordination départementale, sur l'ampleur des coûts liés à cette fonction et sur quelques moyens d'améliorer l'efficacité de cet encadrement tout en diminuant les coûts. Il propose de réviser certaines conceptions relatives au département, au partage des responsabilités pédagogiques et à la gestion postsecondaire.

Type de document :

9270238

Association des cadres des collèges du Québec

MÉMOIRE
présenté au ministère de l'Enseignement supérieur et de la Science

COORDINATION DÉPARTEMENTALE ET ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE:

COÛT DE GESTION ET EFFICACITÉ

Octobre 1990

TABLE DES MATIÈRES

1. **PROBLÉMATIQUE** ——— 5

2. **RÉVISER CERTAINES CONCEPTIONS...** ——— 7

   2.1 Le département ——— 7

   2.2 Le partage des responsabilités pédagogiques ——— 8

   2.3 Une gestion post-secondaire ——— 9

3. **DES CHANGEMENTS SOUHAITABLES** ——— 10

4. **CONCLUSION** ——— 10

COORDINATION DÉPARTEMENTALE ET ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE:

COÛT DE GESTION ET EFFICACITÉ

1. PROBLÉMATIQUE

L'arrimage du pédagogique et de l'administratif est un aspect vital du fonctionnement des collèges qui préoccupe les gestionnaires des cégeps depuis plusieurs années. L'encadrement et la gestion de la vie pédagogique impliquent un continuel ajustement entre les activités de formation et les ressources qui y sont consacrées. Le présent mémoire veut attirer l'attention sur une déficience chronique de l'encadrement pédagogique découlant de la coordination départementale, sur l'ampleur des coûts liés à cette fonction et sur quelques moyens de remédier à la situation. Bref, nous pensons qu'il est possible d'améliorer l'efficacité de l'encadrement pédagogique dans les collèges et, simultanément, d'en diminuer les coûts.

La jonction qui s'opère entre les départements d'enseignement, où sont regroupés les professeurs, et les services pédagogiques, où les gestionnaires effectuent la planification, le développement et l'organisation des programmes et des activités de formation, est névralgique. La responsabilité ultime de la qualité de la formation relève de la direction des services pédagogiques où, pour ce faire, les gestionnaires doivent composer avec la collaboration plus ou moins fonctionnelle de personnes qui n'ont pas à leur rendre de comptes dans un cadre d'imputabilité. C'est dans ce contexte que la fonction de coordonnateur de département revêt une importance stratégique. C'est un poste charnière, à la frontière des champs pédagogique et administratif, qui peut en renforcer ou en diminuer la cohérence et la continuité.

Tout en reconnaissant que les qualités personnelles de certains individus peuvent, à l'occasion, en assurer la viabilité, force est de constater qu'en réalité le poste de coordonnateur de département fait problème. Généralement, la grisaille qui entoure la définition de ce poste en rend le fonctionnement difficile. Cette grisaille a été continuellement entretenue au fil des conventions collectives où la confusion entre le rôle de coordonnateur de département et celui de l'assemblée départementale est demeurée une toile de fond constante, pour ne pas dire "recherchée". Comment assumer ou faire assumer, selon que l'on est coordonnateur de département (poste syndiqué) ou coordonnateur à l'enseignement (poste cadre) des tâches de nature administrative? Comment le coordonnateur de département doit-il départager son allégeance syndicale de son appartenance et de ses obligations envers le collège? Bref, quelles sont ses responsabilités et à qui en est-il redevable?

Cette dernière question est peu débattue. Chez les enseignants on conçoit le coordonnateur de département comme un responsable d'unité administrative qui n'est pas un représentant de l'employeur au sens du Code du travail et à qui on veut laisser croire qu'il n'a de comptes à rendre qu'à son unité administrative uniquement (comprenons: à son assemblée départementale seulement). On évite de porter les litiges à ce sujet en arbitrage par simple complaisance ou pour ne pas risquer d'obtenir des clarifications qui obligeraient à des ajustements majeurs selon que l'autonomie départementale ou la gérance du collège s'en trouveraient renforcées. Il importe de souligner la confusion et la disparité qui

existent entre les collèges concernant la conception des responsabilités des départements. Cela vaut autant chez les enseignants eux-mêmes. Il en résulte que la tâche du coordonnateur de département est ambigüe et que cette ambiguïté est source de nombreuses tensions, sinon de conflits. Souvent coincé entre l'assemblée départementale et la direction du Collège, le coordonnateur de département invoquera l'imprécision de son rôle pour ne pas agir. L'équivoque qui persiste depuis plusieurs années est devenue une excuse facile à l'inaction!

Cet état de fait implique des coûts: coûts financiers, coûts organisationnels. Au plan financier, 5% ou 1/20 de la masse salariale des enseignants est affectée à la coordination départementale, en vertu des conventions collectives, ce qui signifie un déboursé annuel d'environ 22 millions de dollars (22M$). Cette somme équivaut à plus de 60% des salaires versés annuellement à l'ensemble du personnel de direction et de gestion des collèges (36M$). Si on compare ce montant de 22 millions de dollars à celui qui est versé uniquement au personnel de direction et de gestion pédagogique dans les collèges la proportion s'accroît de façon significative. C'est dire que le réseau investit presqu'autant chez les syndiqués que chez les gestionnaires pour assurer la gestion et l'encadrement de la vie pédagogique. Ce choix mérite réflexion!

Au plan organisationnel, il est paradoxal de constater que les tâches du coordonnateur de département soient déterminées par quelqu'un d'autre que l'autorité du collège. C'est un aspect de l'organisation qui échappe aux responsables locaux alors qu'ils doivent d'autre part établir la structure, le mode de gestion et le fonctionnement de l'institution. Cette anomalie, relative au coordonnateur de département, a des répercussions sur l'efficacité de la gestion pédagogique en la rendant vulnérable et fragile selon les circonstances ou les personnes en cause. C'est en ce sens que nous soulignons qu'elle entraîne un coût organisationnel.

Si l'on compare, comme cela se fait souvent dans les collèges, le nombre de gestionnaires pédagogiques versus le nombre de professeurs équivalents temps complet (E.T.C.) affectés à la coordination départementale, ces derniers sont généralement plus nombreux. Par extrapolation, à partir des données 89/90, il y avait 131 000 étudiants dans le réseau collégial et une norme globale de un (1) professeur par 14.2 étudiants pour un effectif total de 9225 enseignants. Ce qui entrainait pour la coordination départementale (norme 1/20 x 9225) l'équivalent temps complet de 461 professeurs, auxquels il faut ajouter les 40 professeurs affectés à la coordination des stages et des ateliers. Au total, la coordination départementale représente l'équivalent de 501 professeurs à plein temps dans le réseau collégial. La répartition se fait selon un registre de 4 à 18 professeurs E.T.C. par collège, selon la grosseur de ce dernier. En contrepartie, on compte de 4 à 10 cadres pédagogiques par collège. Dans ce contexte, nombreux sont les gestionnaires qui se demandent si la gestion pédagogique ne serait pas plus efficace si on ajoutait quelques personnes en permanence à l'équipe de gestion pour assurer la coordination et la réalisation de travaux tels: la distribution des tâches, l'animation pédagogique, la formulation et la réalisation du plan de travail annuel, les commandes de matériel, les plans d'études, le choix et le développement des méthodes pédagogiques.

Ce questionnement conserve toujours sa pertinence, considérant que les administrations locales de collèges doivent continuer de faire plus avec moins sous l'effet du manque à gagner et des compressions budgétaires qui affectent le réseau d'enseignement collégial. La réponse à ce questionnement ne peut être le fait d'un seul raisonnement mathématique ou financier. Des facteurs qualitatifs

liés au fonctionnement des départements doivent également être pris en considération. Cinq facteurs en particulier: l'efficacité du fonctionnement du travail et des réunions départementales, la rapidité d'exécution, la capacité d'auto-correction, la transparence des processus décisionnels et le choix des personnels en fonction de leurs capacités à réaliser des tâches, comme on le fait pour les autres responsables.

2. RÉVISER CERTAINES CONCEPTIONS...

Certaines idées relatives au département et au partage des responsabilités pédagogiques dans un collège méritent d'être examinées à l'aide de l'expérience acquise. La tradition, les habitudes, les effets de système sont autant d'éléments qui orientent la vie départementale et l'exercice des responsabilités. Bien que ces domaines aient été peu étudiés dans les collèges, on peut dégager des tendances qui suscitent réflexion et qui peuvent appeler des correctifs.

2.1 Le département

Dans la majorité des cas, les départements sont des regroupements de professeurs par discipline; pour quelques exceptions seulement (sciences sociales, humanités, langues) on peut identifier des départements qui regroupent des enseignants de plusieurs disciplines. Chez les enseignants, l'appartenance à la discipline fut la première à s'imposer. Pour eux, l'identification à un programme d'études fondé sur la polyvalence comme principe d'organisation demeure problématique et peu développée, tout comme la responsabilité d'assurer une "*formation intégrée*" pour chaque programme de niveau collégial.

Le programme est le plus souvent une préoccupation vécue que chez les professeurs qui s'identifient à la discipline maîtresse du champ de concentration ou de spécialisation. Ce qu'on retrouve davantage dans les disciplines de l'enseignement technique et professionnel; sans toutefois prendre en charge la polyvalence invoquée précédemment.

L'approche disciplinaire prévaut sur l'approche-programme dans les départements d'enseignement. Ce qui explique qu'actuellement il n'y a pas d'encadrement et de prises en charge par les départements des programmes pré-universitaires. Une lacune que plusieurs collèges veulent contrer en instaurant des mécanismes de coordination inter-départementale et inter-disciplinaire fondés sur une approche-programme. La viabilité de ces mécanismes demeure toutefois précaire puisqu'ils font l'objet de négociations où le corporatisme et le droit de veto des enseignants prennent une place prépondérante.

Si les conventions collectives n'interdisent pas explicitement des regroupements départementaux sur la base des programmes, elles ont par ailleurs suffisamment de règles relatives aux disciplines pour que ces règles deviennent des obstacles importants au regroupement par programme.

Il est de plus en plus onéreux de laisser au temps seul le soin de résoudre les difficultés à bien situer la gestion des programmes de formation.

"L'étude de la pratique professionnelle des enseignants et enseignantes de cégep." (GRÉGOIRE et al.,

Conseil des collèges, 1985) fait état de l'encadrement des enseignants par le département et du rôle des coordonnateurs départementaux qui "ont davantage d'échanges personnels avec l'administration du cégep que leurs collègues enseignants" (p.67), ce qui s'explique facilement pour un gestionnaire pédagogique; la même étude, d'ailleurs, souligne que "les questions de régie interne et d'acquisition de matériel constituant les sujets les plus fréquents de discussion entre l'enseignant et son coordonnateur (respectivement 84% et 64%). On constate que les questions touchant l'aspect plutôt qualitatif de la tâche comme les méthodes pédagogiques (44%), l'évaluation (41%), le plan d'études (38%) sont moins souvent abordées" (p. 71). Tout en se gardant de répondre, les auteurs interrogent le rôle du coordonnateur départemental: "peut-on déduire que les rapports entre les enseignants d'un département et leur coordonnateur se vivent plutôt sur le mode administratif que pédagogique? Le coordonnateur serait-il perçu davantage comme un administrateur que comme un collègue?" (p. 71-72). Poser la question, c'est déjà y répondre.

Dans son rapport sur "L'état et les besoins de l'enseignement collégial en évaluation - Rapport 1988-1989" (mars 1990) la commission de l'évaluation du Conseil des collèges fait écho au rapport GRÉGOIRE et al. en soulignant les problèmes inhérents à la gestion par les pairs et leurs conséquences sur la qualité de l'évaluation des apprentissages.

Au terme de leur étude, GRÉGOIRE et al. posent le diagnostic suivant à l'endroit du département: "Le département devient ainsi, pour chaque enseignant, la structure principale du cégep où il enseigne. Rien n'indique cependant que le département constitue une structure forte par elle-même, un centre de réflexion intensive ou un lieu de coordination particulièrement efficace." (p. 126, le souligné est de nous). Voilà une juste description des coûts organisationnels de la gestion pédagogique.

2.2 Le partage des responsabilités pédagogiques

À l'évidence, la prestation de l'enseignement relève des professeurs. C'est au chapitre de l'organisation et de la coordination de l'enseignement que les responsabilités sont moins précises. S'agit-il de prérogatives départementales ou d'obligations imparties aux gestionnaires? À l'expérience, on observe qu'il y a des deux, mais qu'en termes de fonctionnement, le partage des responsabilités et des pouvoirs entre la direction pédagogique et les départements n'est pas équivalent dans la mesure ou les départements désirent et exercent des pouvoirs sans avoir à assumer les responsabilités qui en découlent (sélection des enseignants, conformité des plans d'études, pratiques pédagogiques, validité des évaluations) alors que la direction pédagogique doit rendre compte de tous ces aspects de la vie pédagogique. Faut-il rappeler que les gestionnaires pédagogiques doivent souvent s'appuyer sur des coordonnateurs départementaux qui peuvent considérer n'avoir de comptes à rendre qu'à leurs assemblées départementales qui dans la plupart des cas n'ont pas d'exigences et de cohésion pour en réclamer.

À notre avis si la coordination départementale fait aujourd'hui problème c'est qu'elle est depuis longtemps un objet de négociation et qu'elle repose sur un modèle provincial qui ne favorise guère le respect de cultures organisationnelles différentes et l'exercice des responsabilités selon des modalités locales. Jusqu'en 1982, les conventions collectives des enseignants comportaient des clauses relatives aux fonctions et devoirs (responsabilités) des départements ainsi qu'à celles du coordonnateur de département, les collèges ayant pour responsabilités d'établir les critères relatifs à la création des

départements et à la fixation de leur nombre, le nombre même de départements faisant l'objet de discussions au Comité des relations du travail... En 1982, l'ambiguité relative aux clauses traitant de la coordination départementale s'accentue alors qu'on voit disparaître la mention spécifiant que la coordination départementale s'exerce "sous l'autorité du Collège". Par ailleurs certains termes nouveaux ajoutent à la confusion. Ainsi le coordonnateur du département "rend compte" au lieu de "répond de"(imputabilité), "des activités départementales" au lieu "d'activités" tout court dont l'exécution pourrait être exigée de lui. Ce qui n'est pas de nature à dissiper les ambiguïtés qui caractérisent le travail du coordonnateur départemental et le partage des responsabilités entre les enseignants et les gestionnaires. Manifestement, dans le cadre des négociations, l'arrimage des perspectives provinciales et des perspectives locales demeure difficile. Les fédérations patronales et syndicales ont toujours avantage à centraliser un grand nombre d'objets de négociation.

En 1985, le législateur québécois par sa "Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic" indiquait sa volonté de voir, pour l'enseignement collégial, le département comme devant être négocié à l'échelle locale ou régionale (1985, L.Q. c12, annexe A Ia, alinéa 7). Il se débarrassait ainsi d'un problème quasi insoluble qu'il avait constamment aggravé, sans toutefois s'attaquer à sa dimension la plus litigieuse, à savoir si la coordination départementale est une responsabilité qui incombe aux seuls enseignants et si elle doit être négociée. Tout cela est cependant demeuré au stade des intentions.

2.3 Une gestion post-secondaire

À notre point de vue, il importe d'avoir un modèle d'organisation adapté à l'enseignement supérieur plutôt qu'un modèle issu des commissions scolaires. Deux types de coordination départementale, observés dans les universités, méritent attention.

Un premier type de coordination se retrouve à l'Université de Montréal où le coordonnateur départemental est issu du corps professoral sans être assujetti à la convention collective des professeurs durant son mandat de coordination tout en ayant la garantie d'un retour à l'enseignement à la fin du mandat. Le second type de coordination s'observe à l'Université du Québec à Montréal où il y a une double structure de coordination: une coordination départementale sur une base disciplinaire et une coordination modulaire sur la base des programmes.

Pour l'instant, notre propos n'est pas de trancher en faveur de l'un ou l'autre de ces modèles, chacun ayant ses avantages et ses limites, mais d'indiquer que chaque collège, selon sa culture organisationnelle, devrait pouvoir s'inspirer de l'un ou l'autre modèle pour établir le mode de coordination départementale qui lui convient le mieux.

En définitive il nous semble opportun de soustraire le département et la coordination départementale du champ des négociations, qu'elles soient à l'échelle provinciale ou à l'échelle locale. La situation actuelle ou le principe de la coordination départementale par des enseignants est maintenu, ou la quantité de ressources pour ce faire est négociée provincialement et/ou les modalités d'exercice sont discutées localement, ne fait que perpétuer l'existence d'une instance dont l'utilité pour le collège ou pour les professeurs est en voie d'effacement.

3. DES CHANGEMENTS SOUHAITABLES

Considérant qu'il est souhaitable d'avoir un meilleur encadrement pédagogique des enseignants et qu'il est possible d'assurer une coordination plus efficace des départements à moindre coût, nous soulignons des changements porteurs d'avenir:

1) retirer la fonction de coordonnateur de département du champ des négociations;

2) établir le cadre réglementaire permettant aux collèges d'avoir la juridiction exclusive sur la fonction de coordonnateur de département et de lui fixer des mandats conformes aux orientations et aux objectifs de l'institution;

3) financer la coordination départementale à même le budget normalisé du collège après avoir effectué les ajustements nécessaires (retrait de la masse salariale des enseignants des 22M$ affectés à la coordination départementale - redistribution dans les budgets de collèges);

4) implantation d'un ou de modèles de coordination départementale mieux adaptés à la réalité du post-secondaire.

4. CONCLUSION

Nous mettons en lumière ce problème de la coordination départementale et de la gestion par les pairs parce que nous sommes convaincus qu'il y a nécessité d'y apporter des correctifs. Il devient urgent de ne pas laisser cette situation se détériorer au point de démotiver l'ensemble du corps professoral au collégial.

Si, pour l'instant, nous n'avons qu'esquissé les tendances à développer, l'Association des cadres des collèges du Québec demeure disponible à approfondir ce dossier dans la mesure où les instances ministérielles indiqueront leur volonté d'action pour corriger les lacunes qui persistent en matière de coordination départementale.